

## \*Ensayos

### NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS: ALGUNAS CLAVES PARA SU GESTIÓN

### NEW GENERATIONS IN THE COMPANIES: SOME CODE TO MANAGE

Oscar Navós.  
Director Regional de la Facultad de Ciencias Empresariales  
de la Universidad Abierta Interamericana (Rosario).  
Av. Pellegrini 1957 Rosario (2000), Santa Fe;  
[Oscar.Navos@UAI.edu.ar](mailto:Oscar.Navos@UAI.edu.ar)

#### Resumen:

Con el paso de los años – y en un contexto de globalización y por tanto de cambios constantes – las nuevas generaciones de trabajadores reflejan nuevas características, deseos y perspectivas laborales que plantean desafíos de permanencia y satisfacción de sus empleados a las empresas.

El presente artículo tiene como objetivo general caracterizar a la generación “Y” y su inserción en el mercado laboral. A su vez persigue establecer algunas propuestas de liderazgo que faciliten la inserción y retención laboral de esta generación en el mercado laboral actual.

**Palabras claves:** Administración del Trabajo, Condiciones de Trabajo, Gestión de Trabajadores, Generación Y

**Clasificación JEL:** M540, J530

#### Summary:

Over the years – and in a context of globalization and therefore of constant changes – the new generations of workers acquire new characteristics, wishes, and labor perspectives which set challenges such as the permanence and satisfaction of employees to the companies.

This article has the general objective to characterize the “Y” generation and its insertion into the labor market. At the same time it is proposed to establish leadership proposals to facilitate the employment of this generation in today’s job market.

**Key words:** Labor Management, Working Conditions, Management Workers, Generation Y

**Clasificación JEL:** M540, J530

## I. Introducción:

La incorporación de la denominada generación "Y" a las empresas e instituciones ha revolucionado en los últimos tiempos a las empresas y sus áreas de Recursos Humanos. Uno de los temas de discusión más recurrentes es cómo compensar el desempeño, cómo remunerar los servicios brindados por dicha generación y qué otros aspectos desde el punto de vista del liderazgo habría que analizar a los efectos de intentar retener a los integrantes del mencionado grupo etéreo.

El desafío de la inclusión de nuevas generaciones al mercado laboral por parte de las empresas siempre ha existido. Las generaciones tradicionalistas (nacidos antes de 1945), *baby boomers* (entre 1945 y 1965), la generación "X" (nacidos entre 1966 y 1980), la generación "Y" (entre 1981 y 1995) y la generación "Z" (nacidos a partir de 1996) han estado caracterizados por diferentes deseos, motivaciones y expectativas en cuanto a su inserción laboral/profesional. Esquivel (2013), Navos & Prestipino (2013), y Masco (2012) son referentes de estas transformaciones y cómo éstas han afectado a las empresas y a sus áreas de Recursos Humanos.

Las compañías han tratado históricamente de incrementar positivamente su desempeño mediante prácticas de administración de sus empleados. Enmarca este enfoque, lo mencionado por Pfeffer (1997) "un objetivo importante del estudio de las organizaciones es explicar las causas que aseguran el desempeño, aun cuando la idea de asociar rendimiento a supervivencia no siempre se cumple".

Una de dichas teorías es la de las prácticas de Recursos Humanos, cuyas principales características son: las diferencias significativas en el desempeño de las empresas; parte de esas diferencias se origina en el manejo de la relación contractual y el consenso sobre prácticas de alto desempeño.

Los elementos que formarían parte de las denominadas prácticas de alto desempeño comunes en las diversas investigaciones son: altos niveles de salario, aptitudes de los empleados, esfuerzos en la selección y capacitación, mayor participación en equipos y empoderamiento, menos especialización y supervisión; y mayor intercambio de información.

El presente artículo tiene como objetivo general realizar una caracterización de la generación "Y" y su inserción en el mercado laboral. Se desarrolla de la siguiente manera: en primer lugar se caracteriza a la generación "Y", posteriormente se sugieren algunos desafíos que las empresas tienen con respecto a ésta generación, y en base a estos desafíos se elaboran algunas propuestas. Por último, una conclusión.

## II. Desarrollo.

La presente investigación recorrerá los aspectos y características teóricas de lo expuesto en la introducción para asentar las bases de cómo deberían adaptarse las empresas a los nuevos contextos generacionales y tener conocimiento de lo que se vaticina como un futuro probable; concluyendo con algunas propuestas para afrontar a estas nuevas generaciones y lograr así, retener y motivar a la tan temida generación "Y".

La metodología de la presente investigación responde a un diseño cualitativo y con un enfoque descriptivo, ya que veremos diversas investigaciones realizadas por varios

autores en sus trabajos, con el aporte adicional de los autores que aquí se suscitan; sumado a las aspectos que caracterizan a las generaciones, tanto en general como en su vinculación con el ámbito laboral.

### Marco Teórico.

¿Quiénes son y qué características tienen los integrantes de la denominada generación "Y"? Algunos autores los identifican entre los nacidos entre 1982 y 1994, es decir, hoy tendrían entre 18 a 30 años de edad. Se refieren básicamente a los jóvenes de clase media y alta de las grandes urbes. Se diferencian de la generación intermedia, los que tienen hoy entre 31 y 45 años que aceptan lo que les toca y se definen por lo que hacen.

Como indica Carr (2011): "piensan y procesan la información de manera diferente a las de sus predecesores. Tienen pensamiento paralelo y multifocalizado, aprenden mejor con gráficos e imágenes que con textos, agradecen las gratificaciones instantáneas, se entusiasman cuando el aprendizaje se disfraza de juego y funcionan mejor cuando trabajan en equipo".

Algunas investigaciones como la de Laies (2010) indican que en el momento de incorporarse al mercado laboral, "les cuesta mucho aceptar las reglas que no son las que ellos mismos definieron". Aparecen jóvenes más libres, creativos, guardianes de sus derechos y su calidad de vida, pero con dificultades para enfrentar la frustración, el esfuerzo y el sacrificio. El mismo autor menciona: "no hay que olvidar que acercarse a lo que uno quiere ser, requiere tener objetivos claros, sobrellevar el esfuerzo y la frustración".

Las empresas enfrentan el desafío de gestionar la convivencia de diferentes generaciones en un mismo contexto laboral. La generación "Y" es un grupo demográfico que todavía crea confusión entre los gerentes y dueños de empresas en cuanto a identificar sus características y motivaciones.

Algunos los tildan de: irrespetuosos, superficiales y poco comprometidos. Algunas quejas frecuentes sobre ellos se refieren a: falta de cumplimiento de horarios, desconocimiento de algunas tareas básicas (buen conocimiento teórico pero no práctico), búsqueda de crecimiento rápido sin esfuerzo previo, cansarse enseguida, lo que provocaría que se quieren rápidamente ir a otra empresa. A veces se observan casos de muchos pedidos de licencias especiales, faltas sin avisar o quejas permanentes de los jóvenes.

Los miembros de esta generación son nativos digitales. Nacieron conectados y muchas veces saben más que los adultos en diversas áreas vinculadas. No se sienten elegidos para un trabajo, sino que eligen el trabajo que les gusta. Aquel es sólo un medio para obtener lo que quieren: libertad y placer, entre otros objetivos.

Son jóvenes que vienen a cambiar el paradigma de las generaciones anteriores. Han tenido más acceso a la educación. Evalúan los beneficios de otra manera: saben diferenciar claramente entre aspectos monetarios y no monetarios.

Buscan un salario justo y suelen compararse con gente que tiene más "seniority" que ellos.

Buscan trabajos que los desafíen. No toleran reuniones sin sentido. Tienen que encontrar afinidades plenas con su trabajo. Tienen que entender el motivo de las indicaciones a ejecutar. Es una generación mucho más inquieta. Están permanentemente en un proceso de búsqueda, por eso algunos los pueden tildar de desleales.

En el momento de llevar a cabo un trabajo, pueden elegir diversos caminos para llegar al mismo resultado. Generalmente “no se ponen la camiseta” y no aceptan el esfuerzo desmedido como mecanismo para alcanzar sus objetivos dentro de la empresa. Mucho menos aceptan “pagar derecho de piso”. Los contextos laborales los tienen que desafiar y hasta divertir.

Pretenden autonomía y diálogo abierto y constante: un feed-back fluido con sus jefes. Necesitan que les digan que están haciendo las cosas bien, no solamente que les remarquen lo que hacen mal. Ven a la autoridad dentro de la empresa como más horizontal y no tan vertical.

Son hedonistas, les interesa más las experiencias de consumo que la acumulación de bienes. Se identifican también con valores solidarios. Buscan calidad de vida ante todo.

Los jóvenes de hoy buscan flexibilidad de horarios para poder integrar actividades extra laborales, como estudios, deportes, hobbies o voluntariado en alguna ONG. Hay espacios que no están dispuestos a abandonar por mejor pagada que sea su oportunidad laboral.

Las principales competencias de los jóvenes según Hatum (2012) en los espacios laborales: “son la rapidez para realizar actividades y generar resultados, la simultaneidad de tareas y la confianza en sí mismos”.

Para algunos integrantes de generaciones anteriores son: demandantes, creativos, arriesgados e interrogadores. Para otros, tienen: facilidad para trabajar en equipo, son optimistas y defienden la integración entre la vida familiar y profesional.

Algunas de estas características como el optimismo y la preferencia de interactuar en equipo excederían el ámbito laboral y habría que considerarlas especialmente para canalizarlas en el seno de la organización.

No se quedan después de hora, priorizan sus preferencias o gustos y no quieren pasar toda la vida en la misma empresa. Si el empleo no los complace, renuncian. De allí la importancia de no olvidarse del clima laboral imperante en la empresa. Es vital que encuentren compañeros que sirvan como referentes de nuevos conocimientos y la constitución de “seudo tribus” de intereses comunes que se brinden apoyo mutuo.

### **Adaptación de las empresas a las nuevas generaciones.**

Los líderes deberán, según Molinari (Crisis de compromiso, 2011): “ser flexibles, promover la cultura de la creatividad y como siempre motivar, comprometer y direccionar. Saber entender qué nuevos tipos de relaciones permitirá a los gerentes y dueños de empresas, colocarse en un nuevo espacio de análisis y capacidad para generar respuestas en las organizaciones que los posicionen favorablemente ante esas generaciones. Saber aprovechar ese conocimiento para potenciar las habilidades diferenciales es la tarea a desarrollar para hacer crecer los negocios”.

Algunos autores como Molinari (Turbulencia generacional, 2011) hablan de “engagement”: “como un concepto más general que compromiso. Se refiere al grado en que los colaboradores están comprometidos emocional o racionalmente con algo o alguien dentro de la organización y como esto impacta en la forma en que trabajan y en el deseo de permanecer allí”.

No es lo mismo que satisfacción, que se relaciona con la presencia de condiciones que se consideran importantes pero que no implican sentirse profundamente comprometidos con el trabajo.

La generación "Y" decrecen en su entusiasmo más rápidamente a medida que perciben que su trabajo pierde interés. La falta de "engagement" aparece relacionada con el contenido del trabajo y la forma en que se trabaja. Las empresas habitualmente se focalizan en aspectos relacionados con la satisfacción pero no avanzan en otros, referidos al compromiso emocional. Ejemplo: podría aparecer el jefe como una nueva figura paterna.

### **El futuro generacional.**

La generación que viene luego de la "Y" plantea nuevos desafíos. Esta es la ya denominada generación "Z". Esta generación es la que ahora se encuentra iniciando la Universidad. Ya menciona Barcos (2010): "buscarán resultados inmediatos, serán tecnológicamente dependientes, tendrán poca comunicación verbal y mucho contacto virtual con desconocidos".

Las empresas deberán prepararse para incorporar profesionales con un alto compromiso social desde lo ético, con una adaptación y aceptación natural al cambio, una dependencia muy profunda a la tecnología generada principalmente por la hiperconectividad móvil en la que vivirán, una percepción de verse como ciudadanos del mundo y una tendencia mayor al individualismo si se la compara con la generación anterior.

Se mencionará más claramente como objetivo el bienestar individual como concepto integrador, así lo describe Avila (2010): "en cuanto a hacer lo que a uno le gusta y disfrutar de lo que uno está haciendo". Se valorarán aún más: la transparencia, el respeto por los tiempos personales, el foco en las personas, un buen clima laboral, un grupo de trabajo de gente inteligente de los que puedan enriquecerse y la existencia de permanentes desafíos.

También serán relevantes las características del jefe: transparente, que enseñe, que se ocupe de los empleados genuinamente y que los acompañe en su desarrollo individual en la empresa. Se quedarán en las empresas siempre y cuando crean que éstas le ayudan a aumentar sus competencias y a obtener nuevas oportunidades de carrera.

### **Propuestas para enfrentar a las nuevas generaciones.**

Según Alsop (2011) existirían diversas políticas generales que se podrían implementar a los efectos de compensar y retener a la generación "Y" en el ámbito de las empresas e instituciones:

- Mostrarles concretamente y en el día a día el valor y el impacto de su trabajo.
- Crear una suerte de cultura colegiada y de trabajo en equipo.
- Tener un liderazgo claro. La generación "Y" busca líderes que sean modelos de referencia en su rol.
- Crear ambientes de trabajo más relajados o divertidos y ofrecer nuevos beneficios: más días de vacaciones, eventos sociales, tiempo para trabajos voluntarios y otras acciones en esta línea.
- Ofrecer una variedad de oportunidades para avanzar en sus carreras que no siempre estarán ligadas al crecimiento vertical.
- Posibilitar cortes de tiempo en el trabajo, que permitirían movimientos laterales aceptando posiciones que se adapten a su forma de vivir.

Este autor menciona que las empresas deberán saber navegar entre padres "heli-

cópteros" que sobrevuelan bajo hasta en asuntos de trabajo y los "hijos trofeo" que por sentirse el orgullo de sus progenitores se creen con derechos muchas veces desmedidos. Acostumbrados a los halagos los jóvenes pretenderían reconocimientos constantes y sentir que hacen un trabajo significativo.

En algunas empresas como Globant Argentina se han generado diversos esquemas de carrera para lograr satisfacer las necesidades profesionales de los diferentes grupos de jóvenes. Por ejemplo: existe el "management track", para los que quieren ser directivos, "sigue tu propia aventura" para aquellos que van buscando su lugar en la empresa, "becoming a guru", para quienes quieren ser expertos y "emprendedores" para los que tienen buenas ideas y buscan recibir apoyo interno para las mismas.

En otras empresas se organizan talleres de diversidad en pos de aceptar diferencias y de compartir esfuerzos por complementarlas, o se desarrollan tutorías que incluyen estrategias inversas: jóvenes que capacitan a los mayores en temas de tecnología por ejemplo.

Además los "Y" van a ser jefes muy pronto: deberán manejar un concepto superador del networking (construcción de redes sociales reales) y de las relaciones humanas para que el trabajo salga bien. Se estima que harán un seguimiento más detallado de cada colaborador, se esforzarán por dar directivas más claras y tendrán en cuenta lo que le pasa a esa persona fuera de la oficina.

Reconocerán públicamente el trabajo bien hecho de sus colaboradores, celebrarán las metas cumplidas y alentarán políticas de puertas abiertas. El objetivo será el de obtener resultados sin importar donde está su gente físicamente ya que esta generación no piensa en los horarios como algo fijo, sino que tiene un pensamiento hacia las metas y objetivos.

Seguramente transformarán sus lugares de trabajo en ámbitos más flexibles. Se fomentará una mayor diversidad sexual y cultural. No sólo la generación "Y" necesitará motivación para ser eficiente.

Revalorizar el conocimiento que cada generación posee es el primer paso para una exitosa gestión de la diversidad intergeneracional. Bellora (2010) se pregunta "cómo se los puede aprovechar de la mejor manera": otorgando un sentido de trascendencia al trabajo, desterrando además el famoso "derecho de piso", flexibilizando las condiciones laborales, desarrollando un liderazgo inspirador y no odiando a la generación "Y".

Gennari (2011) identifica algunas de las características que deberían tener los líderes en la actualidad para motivar y compensar adecuadamente a las nuevas generaciones:

- Tener un estilo de liderazgo menos jerárquico, más horizontal, menos controlador, basado fuertemente en interacciones de confianza.
- Generar flexibilidad en el ambiente laboral.
- Desarrollar habilidades de empatía.
- Esforzarse por enriquecer los vínculos.
- Tener el coraje de superar sus miedos para tomar decisiones en ámbitos ambiguos, y también capacidad de resiliencia para tolerar la frustración ante errores y fracasos.
- Poseer un espíritu positivo y por sobre todo creer en la gente.
- Ser formadores de un equipo en un ámbito donde todos sean vistos como talentos.
- Generar condiciones para desbloquear el potencial.

- Entender a las organizaciones como una sucesión de proyectos individuales conectando expectativas individuales con objetivos de la organización.
- Hacer vivir experiencias enriquecedoras.
- Gestionar la diversidad y potenciarla como ventaja a través de las diversas redes de conexión.
- Lograr conectar la visión de la empresa con la identificación de los integrantes del equipo.
- Seleccionar a las personas del equipo pensando no tanto en el conocimiento técnico sino en compartir valores y creencias.
- Creer que la gente de su equipo compartirá proyectos mientras exista esa conjunción de identificaciones.

### III. Conclusión.

Las nuevas generaciones marcan cambios importantes en expectativas y comportamientos y originan lo que Gennari (2011) denomina la "turbulencia generacional".

Los jóvenes no responden de manera positiva a procesos y sistemas orientados al alineamiento, la conformidad y la aversión al riesgo. No quieren ser dirigidos en forma autoritaria, sino que se le permita expresar su talento, desarrollar su *expertise*, trabajar en funciones acordes a su capacidad, librarse de las distracciones administrativas y poder equivocarse. Pretenden ser reconocidos por su capacidad y quieren sumar tiempo para sus proyectos personales.

Las nuevas generaciones no entienden los fenómenos sociales como nuevos. Son los mayores los que tendrán que cambiar. Los resultados en las organizaciones los logra la gente. Deberán desarrollarse de otra manera esas competencias sociales. Entre ellas: liderar, persuadir, motivar y resolver problemas en grupo.

Es hora de desarrollar otro enfoque para gestionar el talento joven. Deberán romperse viejos paradigmas. Habrá que desafiarse como líderes. Habrá que desechar exitosas prácticas del pasado y embarcarse en otras aún no probadas.

Se deberá pasar de la autoridad y el control a la confianza y al respeto. Se deberán tomar medidas creativas e innovadoras, dialogadas y pactadas, que no rechacen de antemano el talento joven.

Será relevante la flexibilidad de la empresa ante nuevas situaciones. Será fundamental generar confianza entre todos los integrantes de la organización: ya sean *baby boomers*, generación "X" e "Y".

Quedando en evidencia la necesidad de profundizar en estos aspectos y comenzar a pensar en las futuras generaciones y su interacción con las nuevas, actuales y viejas generaciones; logrando encontrar un punto de equilibrio para llevar adelante el gran engranaje que representa la empresa.

#### IV. Bibliografía.

- Alsop, R. (2011). *Cómo la generación "Y" está cambiando el lugar del trabajo*. IAE Business School.
- Avila, A. (24 de 10 de 2010). Gestionar la diversidad. *Clarín*.
- Barcos, F. (10 de 10 de 2010). Dentro de cinco años llegará la generación Z. *La Nación*.
- Bellora, C. (29 de 08 de 2010). Odiamos a los jóvenes. *Clarín*.
- Carr, N. (2011). *Superficiales. Qué está haciendo internet con nuestras mentes*. Taurus.
- Esquivel, M. (2013). *El trabajo en la posmodernidad*. Buenos Aires: Uniley.
- Gennari, O. (2011). El desafío de los líderes. *Gestión*.
- Hatum, A. (05 de 02 de 2012). Liderar a los más jóvenes. *Clarín*.
- Laies, G. (08 de 09 de 2010). Chicos felices y libres pero que acepten las reglas. *Clarín*.
- Masco, A. (2012). *Entre generaciones, no te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires: Temas.
- Molinari, P. (17 de 07 de 2011). Crisis de compromiso. *Clarín*.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Claves.
- Navós, O., & Prestipino, C. (2013). *Hacia la generación de un encuentro. Claves para construir puentes de comunicación y acción entre los jóvenes y los mayores, en el ámbito educativo, en el trabajo y en el voluntariado social*. Buenos Aires: El País.
- Pfeffer, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford.